

# 위기 관리

## 제5장. 기업의 위기관리 체제

# 제1절. 위기에 대한 예지와 대응

---

## (I) 리스크 예측의 중요성

### I) 예측은 불가능한 것인가?

#### ▶ 리스크 예측

- 5W·1H, 즉 『무엇이, 어디서, 언제, 누가, 왜, 어떻게』라는 6개의 의문
- 리스크 문제는 미래예측 문제와 깊은 관련

#### ▶ 미래 예측 방법

- ① 과거에 일어났던 것이 다시 되풀이 된다(經驗法)
- ② 역사의 발전에는 일정한 규칙성이 있다(歷史法)
- ③ 과거로부터의 경향은 앞으로도 연장해서 계속된다(外挿法)
- ④ 선진적인 타국이나 타기업의 행동 속에서 미래를 본다(事例法)
- ⑤ 합리적인 추론을 근거로 미래의 구도를 그린다(시나리오法)
- ⑥ 경쟁상대의 행동을 근거로 하여 상황을 판단한다(게임理論法)
- ⑦ 현재 속에 미래 변화의 싹이 있다(모니터링法)
- ⑧ 미래에 일어날 만한 것을 가설로 하여 모의적으로 실험해 본다(시뮬레이션法)
- ⑨ 미래에 관하여 견식있는 권위자에게 물어본다(神託法)
- ⑩ 직감에 의해서 미래를 본다(直觀法)

# 제1절. 위기에 대한 예지와 대응

## (I) 리스크 예측의 중요성

### I) 예측은 불가능한 것인가?

#### ▶ 리스크의 존재 예측

- 과거에 있었던 사건은 언젠가 또 일어날 가능성이 있다(經驗法)
- 국제화가 진행한다는 것은 역사적인 발전패턴이며, 그로 인해 국제적인 분쟁이 과거의 나라와 나라라는 관계에서 기업 대 기업 혹은 기업 대 개인 수준까지 확대될 것이 확실하다(歷史法)
- 노동재해에 의한 사망자 수는 몇 년도 이후 일정한 비율로 감소하는 경향이 있다(外挿法)
- 베어링社의 파생상품투자 실패는 많은 금융기관에게 있어서 대책을 생각하게 하는 중요한 교훈이 된다(事例法)
- 방재도시로서 이상적인 시스템이 어떤 것인가라는 것을 이론적으로 설계하는 것도 예측방법의 하나이다(시나리오法)
- 유괴범, 폭력단 대책과 같이 상대방의 태도에 따라 이쪽의 대응을 결정해야 함과 동시에 이쪽의 자세에 따라 상대가 태도를 바꾸는 성질의 것도 있다(게임理論法)

# 제1절. 위기에 대한 예지와 대응

---

## (I) 리스크 예측의 중요성

- 사고란 돌연히 일어나는 것이 아니고 微視적으로 관찰하면 반드시 그 전조가 되는 것을 발견할 수 있다(모니터링法)
  - 미래에 일어나는 것을 가설적으로 상정하여 그에 따라 여러 가지 상황이나 대책의 효과 등을 확인하는 것으로서 재해훈련 등도 이에 속한다(시뮬레이션法)
  - 고대 그리스- 델파이 신전의 무녀의 신탁을 듣고 출병이나 나라의 정책을 결정했다(神託法)
  - 영감이나 직관 : 영감의 배후에는 그때까지의 모든 사고나 경험이 축적되어 그것이 발효한 것 같은 상황이 있으며 예측과는 전연 성격이 다르다(直觀法)
- ▶ 문제의 성격에 따라 어떤 방법을 활용해야 하는가를 결정

# 제1절. 위기에 대한 예지와 대응

---

## (I) 리스크 예측의 중요성

### 2) 예측은 신뢰할 수 있는가?

- ▶ What에 대한 것은 그다지 곤란하지 않다.
  - 장래 어떠한 사건이나 재해가 일어날 수 있는가라는 가능성만을 생각하는 문제라면 그렇게 상상하기 어려운 문제는 아님
- ▶ 문제는 **VWhen과 VWhere**
- ▶ Who는 자신이며
- ▶ Why와 How는 논리적 분석이 가능
- ▶ **사건이나 재해는 단독으로 일어나지 않고 반드시 연쇄하여 일어남**
  - 이 연쇄의 어딘가에서 일어난 변화를 보다 빨리 감지할 수만 있다면 상당한 예측을 할 수 있는 가능성이 생김

# 제1절. 위기에 대한 예지와 대응

## (I) 리스크 예측의 중요성

### 3) 언제 일어날 것인가의 예측

- ▶ 사고나 재해가 언제 일어날 것인가를 알 수 있는 방법은 없다.
- ▶ 그러나 그와 같은 것이 일어나기 쉽다든지 결코 일어나는 것이 아니다라는 정도는 어느 정도 상상이 가능

#### ① 예측과 예지의 차이

- 예측적인 접근 : 거시적으로 일정 기간의 리스크 정도를 측정하여 그에 대비하는 것
- 예지적인 접근 : 직전에 위험을 알아차리고 기민하게 대응하는 것
- 예측과 예지가 그다지 명확하게 식별되어 있지 않다.

#### ② 약소생물의 지혜

- 지진의 발생에 대해서 곤충은 한달 전부터, 물고기나 악어 등은 1주일 전, 소나 말 등은 전날 밤에 어떠한 이상을 감지하는 것은 아닌가 하는 『의견』
- 어떤 종류의 식물은 지진발생 전의 땅밑의 미약전류의 변화를 탐지하여 그것에 대해 반응한다는 『연구보고』
- 박쥐 : 눈이 보이지 않아도 초음파를 발신하여 사냥감의 존재를 영상으로 머리 속에 그리는 장치 보유
- 약소생물의 위험예지는 센서에 의한 것
  - 위험의 발생을 예지하는 일종의 양적 변화를 감지하는 시스템

#### ③ 기업의 다운사이징(downsizing)

# 제1절. 위기에 대한 예지와 대응

---

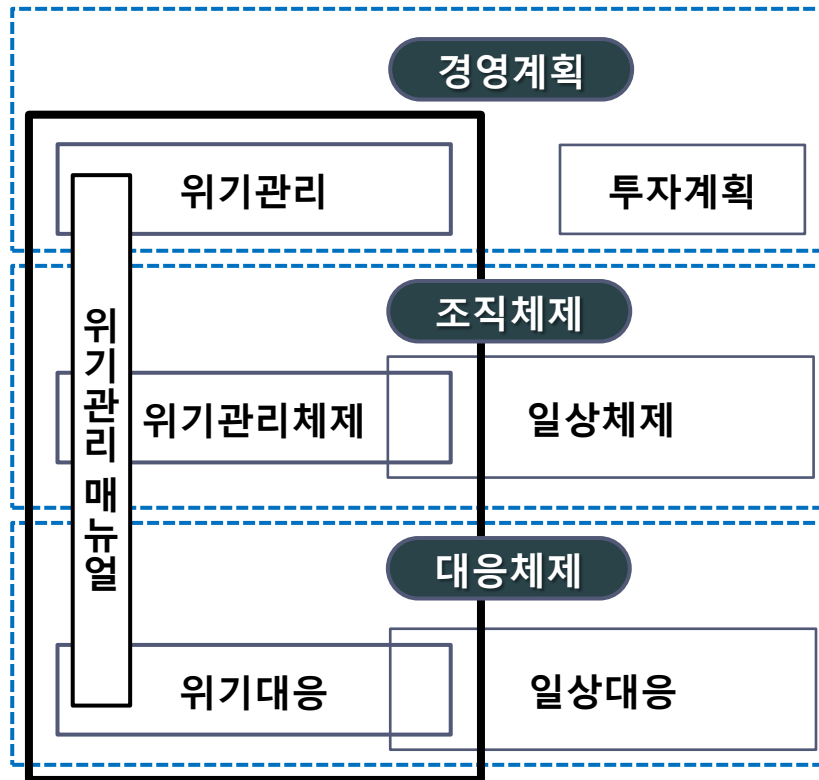
## (2) 위기에 대한 예지와 대응

- ▶ 위기 예지는 **정보 수집량**과 **수집의 범위**에 의해 좌우
- ▶ 정치·사회면의 모든 면의 정보를 수집해야 하기 때문에 그 수집활동도 어려워지고, 또한 정보수집의 노하우도 요구됨
- ▶ 기업 위기 예지는 실무 속에서 발생하는 위기의 실태를 파악하고, 그 예지법이나 제어법을 만들어 가는 수 밖에 없음
- ▶ **위기 데이터뱅크를 기업 내에 설치**하여 위기자료의 수집과 정보를 축적하여 위기관리 체제를 강화

## 제2절. 기업의 위기관리체제

### (I) 위기관리체제

- ▶ 기업의 위기관리체제에 대한 기본적 구조 - (그림 5-1)



(그림 5-1) 위기관리체제

#### 위기관리 강령

- **경영계획안에** 자리잡게 한다.
- 위기관리의 기본방침을 제시한다.
- **관리대상으로 하는 위기(리스크)를 상정, 최대규모 등을 명시한다.**

#### 위기관리 매뉴얼

- 위기관리체제를 기동하여 운영하기 위한 **절차서** 및 확실성을 검증하기 위한 **작업서**로서 작성한다.
- 위기대응시의 **안내서**이며, 대응시에 발생하는 **문제점에 대한 해결법**도 제시한다.



## 제2절. 기업의 위기관리체제

### (1) 위기관리체제

- ▶ 『위기관리강령』 작성
  - ▶ 위기관리의 중요성을 경영계획 속에 명확히 인식시키는 것
  - ▶ 위기관리체제, 조직 방법 및 구체적인 위기관리대응의 근본을 규정
  - ▶ 부서별로 준비되어야 할 위기관리 매뉴얼의 기본적 요건을 나타내는 것
- ▶ 위기관리매뉴얼은 위기관리체제·조직 및 구체적인 위기관리대응을 실제로 기동시키기 위한 수순서
- ▶ 위기관리강령에서는 대응의 대상이 되는 위기(리스크)를 명시함과 동시에 상정될 수 있는 리스크의 규모(예: 공장의 사고라면 어느 정도의 사고를 최대의 사고로 상정할 것인가 등)와 이에 대한 대응의 기본 방침을 명시

### (2) 잠재적 리스크의 추출

- ▶ 유효한 위기관리를 실시하기 위해서는 각 기업마다 자사의 현상 및 환경들을 고려하여 자사에 잠재하고 있는 리스크를 상세히 파악하는 시스템을 구축하여 대처하는 것이 필요

## 제2절. 기업의 위기관리체제

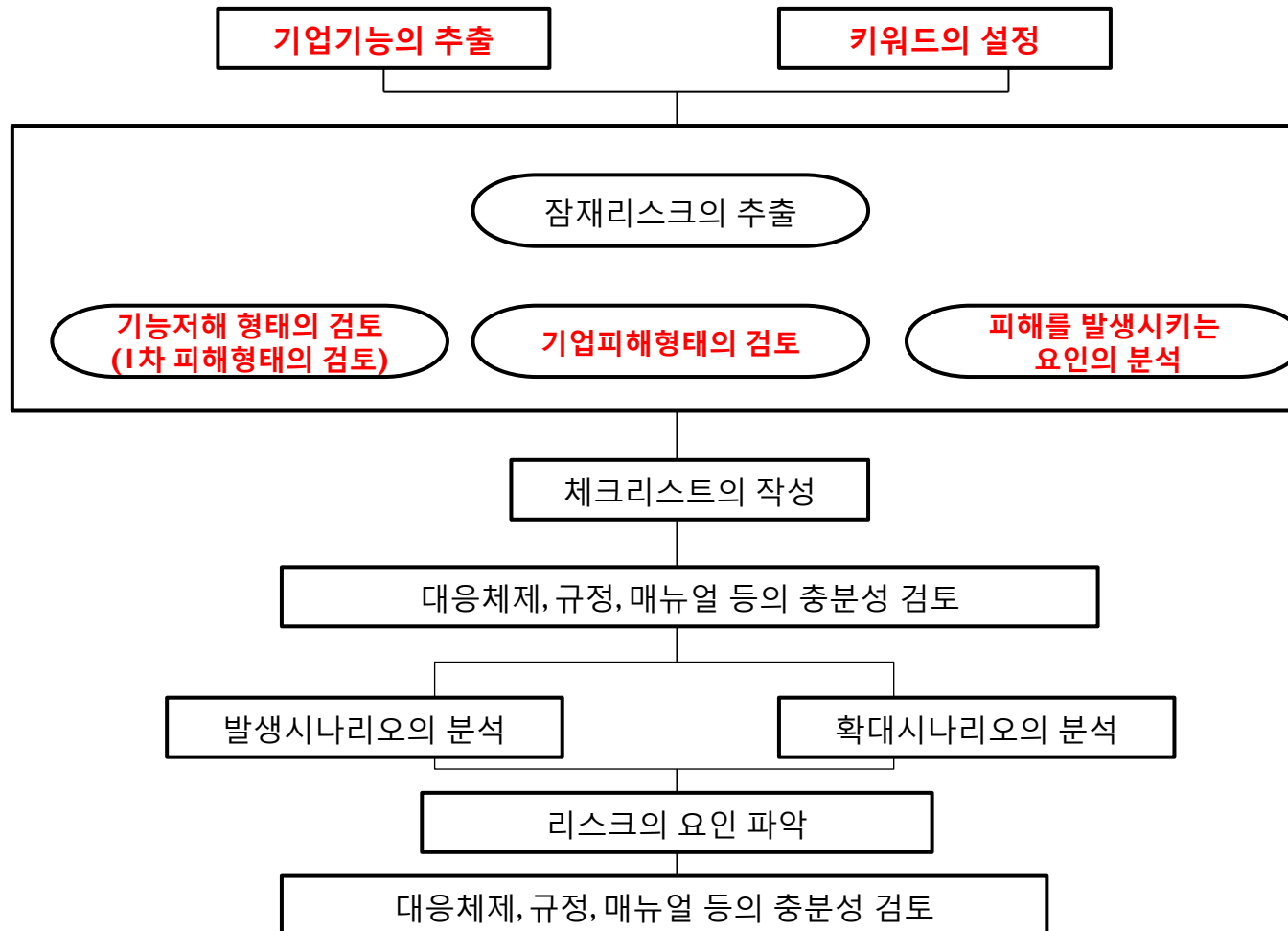
### (3) 잠재적 리스크의 추출 프레임

- ▶ 기업의 **기본적인 기능을 추출**하여 그 저해형태를 고려함으로써 **위험(hazard)을 추출**
- ▶ 저해형태를 분석할 때에는 추출방법을 적용
  - ▶ 추출방법: 각각의 **기능에 관하여** 그 저해형태를 **키워드(keyword)**에 따라서 생각해 가는 수법
  - ▶ (표 5-1) 기업의 리스크 색출에 사용되는 키워드

(표 5-1) 키워드(Key-word)

번호	키워드
①	해야 할 것을 하지 않다
②	과잉(過剩) 처리
③	과소(過小) 처리
④	오류를 범하다
⑤	시기상조
⑥	시기지연

(그림 5-2) 리스크 추출 흐름



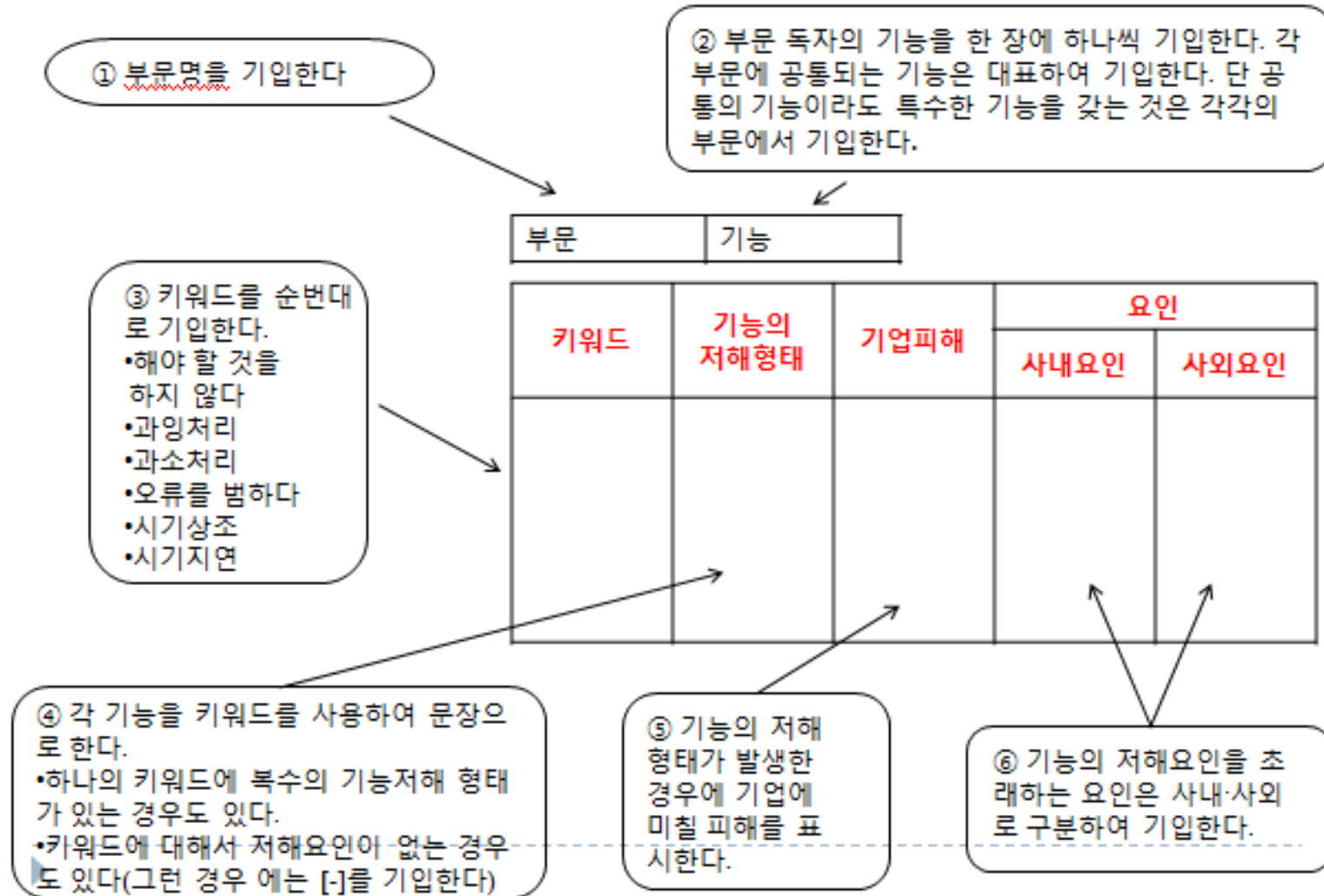
## 제2절. 기업의 위기관리체제

### (4) 잠재적 리스크의 분석

(표5-2) 분석의 대상으로 하는 기업기능

부문	기능
1. 비서 2. 인사 3. 총무	중역의 보조, 관혼상제 대응, 이사회·상무회의 운영 사원의 채용, 인사이동, 사원교육 긴급시의 대응, 사내단속, 사옥방호, 전화교환, 사내문서 보관, 조세공과, 손해 보험, 비품 등 관리, 차량의 관리, 사유지의 관리, 각종 단체의 가입, 기부, 주주 총회, 주식업무
4. 홍보 5. 노무 6. 기획 7. 경리	상품선전, 기업이미지의 선전, 매스컴 대응 급여계산, 복리후생, 안전위생, 노동조합대응, 직장관리 경영전략의 입안, M&A, 사업소의 신규진출 예산편성, 결산처리·보고, 자금조달, 회계감사 대응, 감독관청 검사대응, 대금 의 지불·결제, 재무운용, 외상매출금의 회수
8. 영업 9. 제조	판매, 시장개척, 고객대응, A/S 상품설계, 상품의 제조, 상품의 보관, 제조라인의 설계·개량, 상품의 수송, 공장 의 관리 운영
10. 연구개발 11. 구매 12. 시스템 13. 기타	상품개발, 연구, 지적소유권의 신청 원재료·기자재의 조달, 원재료·기자재의 비축 시스템개발, 시스템운용, 고객관리시스템 모회사, 자회사 관계

## (그림5-3) 잠재리스크 분석표의 기입방법



## 제2절. 기업의 위기관리체제

### (4) 잠재적 리스크의 분석

▶ (표 5-2) operability 방법을 사용하여 전개 사례

※ **Operability 수법**

: 기능저해 형태를 몇 개의 키워드로 나누어 망라적으로 발상해 가는 수법

(표 5-3) 홍보부문의 매스컴 대응기능에 관한 리스크 분류

부문	홍보	기능 매스컴 대응
----	----	-----------

키워드	기능의 저해형태	기업피해	요인	
			사내요인	사외요인
해야 할 것을 하지 않는다	매스컴 대응이 불가능, 정보의 은폐	매스컴의 공격, 기업의 신뢰성의 저하, 경영자세 비판	홍보사원의 부재, 홍보해야 할 내용을 정할 수 없다	
과잉처리	기밀의 누설, 복수의 사람에게 의한 서로 상이한 정보의 발표	경쟁력의 저하, 주가의 변동, 기업 신뢰성의 저하	홍보할 정보의 관리 실패, 홍보역할 분담이 부족	취재공세
과소처리	정보내용이 적다 홍보의 회수가 적다	매스컴의 공격, 기업신뢰성의 저하, 소비자의 반발	정보의 중요성에 대한 판단 잘못	
오류를 범하다	잘못된 정보의 발신	주가의 변동, 경영자세 비판	정보관리 체제의 결함	
시기상조	기밀의 누설	경쟁력의 저하, 주가의 변동	정보관리 체제의 결함	
시기지연	정보공개의 지체	매스컴의 공격, 기업신뢰성 저하	홍보원의 부재, 홍보할 내용이 결정되지 않는다	



## (5) 잠재리스크에 대한 대응

체크리스트를 사용하여 자기기업의 위기관리 대응체제를 검증

① 부문명을 기입한다.

② 잠재리스크 분석표의 기업  
피해를 1매에 1개 기입한다.

부문	리스크 종별
----	--------

리스크가 요인이 되는 부문의 대응과제	관리부문	체제	규정	매뉴얼

③ 당해 부문에서 ②에  
기입한 리스크를 일어  
나게 하는 기능의 저해  
형태를 기입하고, 다음  
에 그 요인인 사내요인  
을 기입한다. 사내요인  
을 가능한 한 구체적으  
로 기술한다.

④ ③에서 기입한 사내요인  
에 관계되는 부문이 있으면  
그 부문명을 기입한다,

⑤ ③에서 기입한 사내요인 혹은 대응과제에 관해서 사내  
의 대응 상황을 검증한다. 구체적인 조직체제의 정비상황,  
규정의 정비상황, 매뉴얼의 정비상황 등에 관해서 각각 검  
증을 하고 그 결과를 ○ △ X로 표시한다.

(그림 5-4) 체크리스트 기입 예

# 제3절. 기존의 위기관리의 문제점 분석

---

## (I) 기존의 위기관리 대책

### ▶ 예방대책 및 사후대책 그리고 주요한 위기관리 대책

#### 1) 종래의 발생 예방대책

- 리스크 관리의 필요성과 중요성을 인식한다.
- 리스크관리 방침을 명확히 한다.
- 대상 리스크를 명확히 한다.
- 매뉴얼을 책정한다.
- 정보관리를 한다.
- 보험에 든다.

#### 2) 종래의 사후 대응대책

- 사내 리스크 관리조직을 정비한다.
- 리스크관리의 지휘계통은 Top-Down으로 한다.
- 정보수집체제를 정비한다.
- 홍보전략을 세운다.

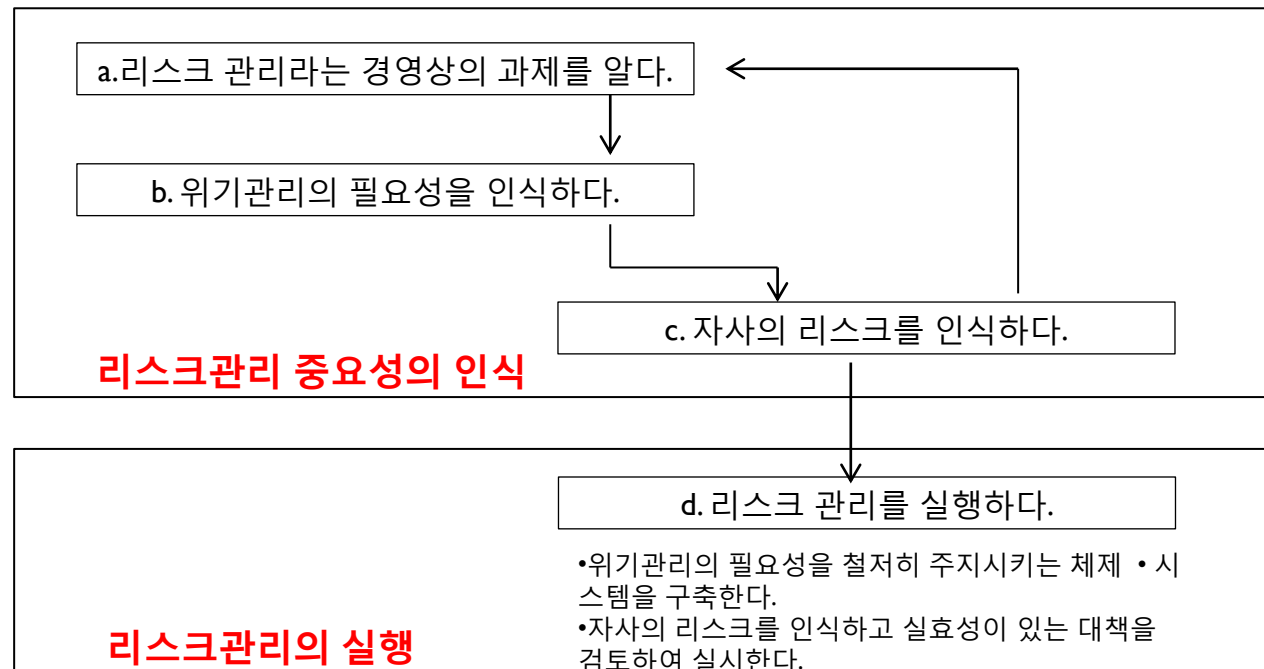


# 제3절. 기존의 위기관리의 문제점 분석

## (2) 리스크관리 실행의 저해요인

- ▶ 여기서는 리스크관리 실행의 저해요인과 실행방법에 관해 검토

(그림 5-5) 기업경영자가 리스크관리 대책을 시도할 때의 의사결정과정



# 제3절. 기존의 위기관리의 문제점 분석

---

## (2) 리스크관리 실행의 저해요인

- ▶ (그림 5-5)의 ㉠~㉤ 까지 각 과정의 저해요인
  - a. 리스크관리라는 경영상 과제의 인지
    - 리스크관리를 경영상의 중요과제로서 인지하지 못하고 있음
  - b. 리스크관리 필요성의 인식
    - 리스크관리의 필요성은 인식하고 있음
    - 새로운 리스크관리를 실시하기 위한 인원 및 경비에 대한 투자판단이 어려움
  - c. 자사의 리스크 인식
    - 기업에는 많은 리스크가 존재
    - 자사가 안고 있는 리스크에 관해서도 체계적인 인식이 부족
  - d. 리스크관리의 실행
    - 우리나라의 기업은 종적 조직으로 개개의 리스크에 대해서 개별적으로 대응하는 체제
    - 기업 전체를 통일한 리스크관리체계가 없음
    - 리스크관리가 제품개발 등과 동등의 경영문제로 취급되지 못하고 부차적인 것으로 인식

# 제3절. 기존의 위기관리의 문제점 분석

---

## (3) 기존 위기관리의 문제점

### 1) 기업에 있어서 리스크관리 부서의 역할

#### a. 전사적인 리스크관리

- 기업경영에 있어 피해규모가 너무 커 한 부서만으로는 대응할 수 없는 사고도 많음
- 관할하는 부서가 명확하지 않은 리스크도 존재
  - 예 : 사원유괴나 테러리즘 등

#### b. 법무리스크관리

- 제조업의 법무관련 리스크관리부서 : 새로운 기술이나 제품의 특허권 보호, 타기업이 소유하는 특허에 관한 리스크의 관리 (PL법 관련 리스크 대응)

#### c. 품질관리

- 제조업 등에서 제품의 품질을 관리

#### d. 생산공정관리

- 제조업 등에서 제품생산공정에 리스크 관리

#### e. 업무관리

- 금융업 등에서 업무관리를 하는 심사부나 감사부 등의 부서를 설치하여 자산운용 등을 관리

#### f. 노무관리

- 제조업 등에서 생산공정 조사자의 사고 등에 관한 리스크를 관리

# 제3절. 기존의 위기관리의 문제점 분석

---

## (3) 기존 위기관리의 문제점

### 2) 기존의 위기관리대책의 문제점

#### a. 위기관리의 필요성·중요성의 인식

- 위기관리의 필요성·중요성을 인식할 필요가 있음

#### b. 조직형태

- 비상시에는 톱다운(Top-Down)형의 경영형태가 유효
  - 하나의 근거 : 리스크 매니지먼트는 주로 미국에서 미국 기업에 맞추어서 발달, 미국 기업의 대부분은 톱다운형의 경영형태를 취하고 있기 때문
- 우리기업의 경영형태가 반드시 톱다운형의 경영형태라고는 말할 수 없음

#### c. 사내 위기관리 조직

- 위기관리 담당자는 비상시에 책임을 갖고 지휘할 수 있어야 함
- 우리 기업의 경우 한 개인이 모든 것을 책임지려고 하지 않음

#### d. 매뉴얼

- 통상의 매뉴얼은 정해진 수순에 따라서 이행할 수 있도록 그 순서를 제시
  - 행동하면서 참조하는 것을 상정한 매뉴얼
  - 미리 읽어서 수순을 파악한 후에 행동하는 것을 상정한 매뉴얼

# 제3절. 기존의 위기관리의 문제점 분석

---

## (3) 기존 위기관리의 문제점

### e. 정보관리

- 정보관리의 대책을 제시하는 것은 많음에도 불구하고 정보에 대한 가치인식을 강조하는 대책은 거의 없음

### f. 정보수집

- 위기관리조직은 리스크의 현재화 방지를 위해 각 부서의 정보를 수집할 필요
- 표면에 노출시키고 싶지 않은 정보인 경우가 많음
- 이와 같은 정보의 파악을 위한 특별한 시스템이 필요

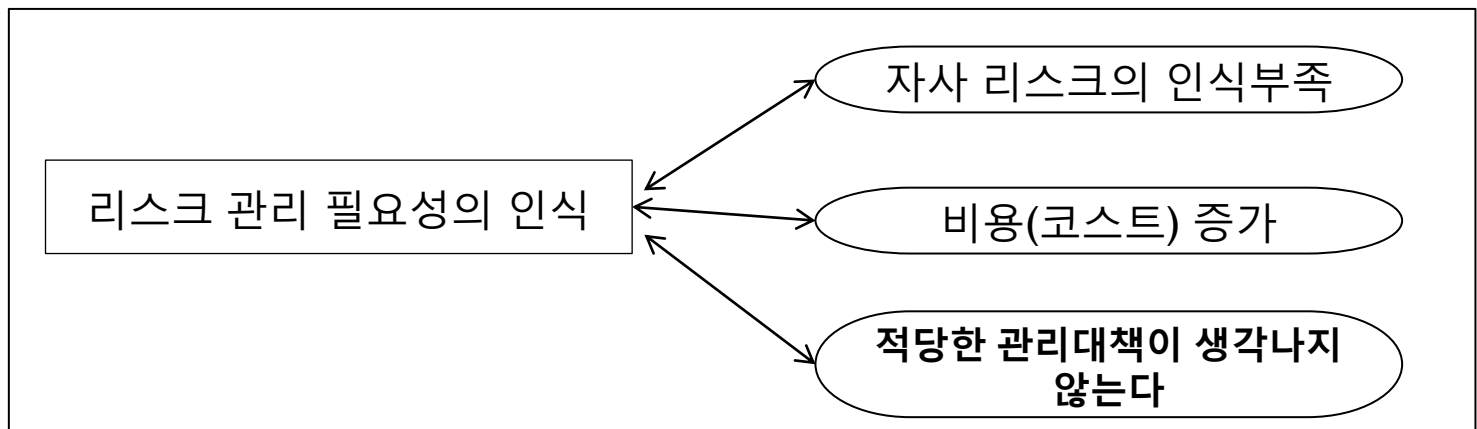
### g. 비상시 대응

- 기존의 대책은 비상시에 최고책임자에 대해서 결단력이나 신속한 처리능력 등 많은 능력을 요구
- 부하의 의견을 듣고 충분한 정보를 갖고 결단을 내리려는 경향

## 제4절. 리스크 대처의 요점

### (I) 사전준비에 있어서의 요점

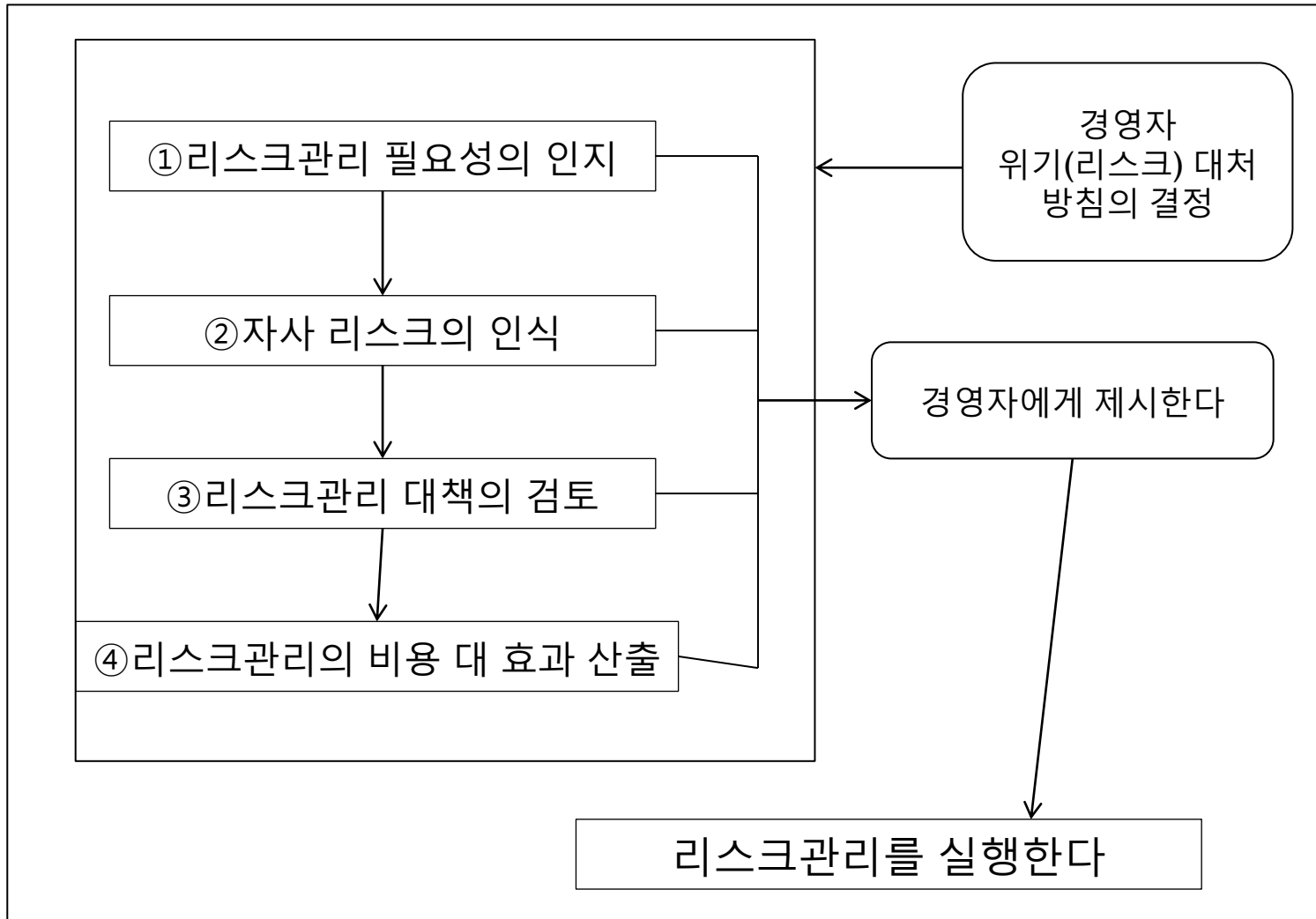
- ▶ 리스크관리 실행에 대한 문제점 :그림 5-6
  - ▶ 리스크관리 대책의 중요성에 관해서는 인식함에도 불구하고 실제로는 실행되지 않는다는 것



(그림 5-6) 필요성 인식의 저해요인

- ▶ 리스크관리 실행 수준: 그림 5-7

(그림 5-7) 리스크관리 실행 수준



## 제4절. 리스크 대처의 요점

---

### ① 리스크관리의 필요성 인식

- 아직까지 다른 경영관제와 비교하면 비일상적인 문제로서 취급하고 있는 기업이 많음

### ② 자사의 리스크의 인식

- 자사에 잠재하는 리스크를 독자적으로 조사·파악
- 앞에서 설명한 자사의 리스크의 색출방법을 이용

### ③ 리스크대책의 검토

- 여기서는 기존대책의 문제점을 보완하여 새로운 리스크관리 대책을 제시
- 경영방침에 중점
  - a. 위기관리방침의 명확화
  - b. 대상리스크의 명확화
  - c. 조직형태
  - d. 사내 위기관리조직
  - e. 매뉴얼
  - f. 정보관리
  - g. 정보수집·발신
  - h. 사내제도



## 제4절. 리스크 대처의 요점

---

### a. 위기관리 방침의 명확화

- 위기관리 방침을 경영방침으로 명확히 한다.
- 사내 위기관리 담당자가 위기관리 대책의 초안을 작성하여 경영자에게 승인을 받고 실행으로 옮김

### b. 대상리스크의 명확화

- 리스크의 명확화를 기하기 위해서는 비용이 듦
  - ▶ 리스크를 말로만 이해·파악하는 것이 아니라, 실제의 발생형태 및 규모·발생빈도를 검토하여 대책조건을 명확히 한다.
  - ▶ 여러 부서간에 공통되는 리스크의 검토도 생략하지 않는다.
  - ▶ 대책을 세울 수 없는 리스크도 문제점으로서 제시해 둔다.
  - ▶ 이상의 검토를 계속적으로 수행한다.

### c. 조직형태

- 조직을 기본으로 하여 비상시의 위기관리를 해야 함
- 주의점은 위기관리는 신속을 위주로 하기 때문에 의사결정에 필요한 라인을 만들어 두는 것이 중요

## 제4절. 리스크 대처의 요점

### d. 사내 위기관리조직

- 기업의 대부분은 각 부서에서 리스크 예방관리
- 그러나 전사적인 방침의 확립이나 각 부서간의 연계 등은 아직 불충분
- **각 부서의 지휘는 각 부·과장에게 맡기고 위기관리 담당자는 책임자인 중역 등과 같이 각 부·과장을 통괄**하는 것이 바람직
- 위기관리에 있어서 조직구성의 요점
  - ▶ 위기관리의 대부분은 일상업무 속에서 준비되기 때문에 위기관리 조직을 일상업무의 조직형태 속에 자리잡게 한다.
  - ▶ 위기관리의 업무는 부서간의 이해에 영향을 받지 않도록 경영자 직속에 가까운 형태로 한다.
  - ▶ 다른 기업의 위기관리 조직을 참고로 하는 경우 형식이 아니라 내포하고 있는 기능에 착안할 것이며, 위기관리조직에 요구되는 중요한 역할의 하나는 사내에 있어서 위기관리의 필요성을 철저히 주지시키고 실행시키는 것이다.

### e. 매뉴얼

- 2가지의 역할
  - ▶ ① **비상시의 대응을 검토**하면서 **평상시 자사체제의 문제점과 대책의 충분성을 검토**
  - ▶ ② 비상시 대응의 과부족을 체크, 구체적으로는 사원이 자신의 활동을 체크하기 위해 이용
- **매뉴얼은 평상시에 읽는다**는 것을 고려하여 작성

## 제4절. 리스크 대처의 요점

---

### f. 정보관리

- 가장 중요한 것은 사원이 정보의 가치를 인식하는 것
- 하나의 방법은 정보의 가치를 금액으로서 제시 (*정보의 가치는 일반적으로 그 정보를 얻기 위한 노력에 비례*)
- 다양한 정보매개체(문서 등)가 존재
- 문서와 디스켓 등을 일원관리(一元管理)하는 것이 필요

### g. 정보수집·발신

- 위기관리 조직은 리스크의 현재화 방지를 위해 각 부서의 정보를 수집할 필요가 있음
- 보고를 기다리는 것이 아니라 위기관리조직이 능동적으로 수집하는 것이 필요
- 어떤 정보로 무엇을 알 수 있는가를 명확히 하고 수집하는 정보를 명확히 해 둘 필요가 있음
- 정보매체 : 전화, 무선, 전자우편 등을 활용할 수 있는 사내 네트워크를 정비
- *사내연락체제는 네트워크형의 연락체제*를 갖추는 것이 바람직
- 종적 조직의 폐해를 피하기 위해 필요 최소한의 횡적 네트워크를 설치

### h. 사내제도

- 경영자의 위기관리에 대한 인식을 조직의 인사에 반영
- 사원의 평가제도 중에 안전의식에 관한 평가도 포함

# 제4절. 리스크 대처의 요점

## (2) 위기 대응시의 요점

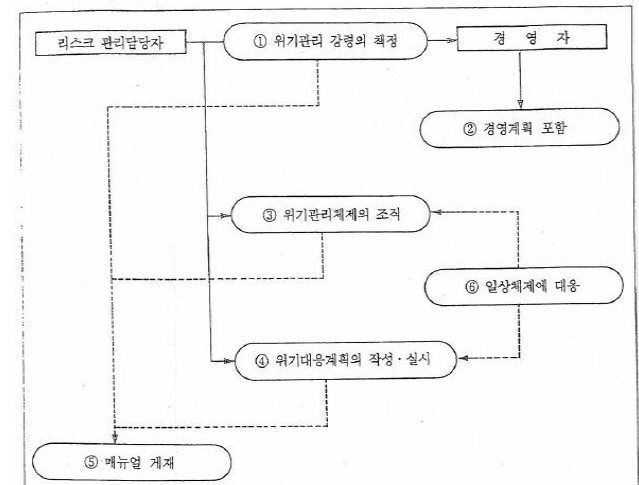
### 1) 의사결정

- ▶ 비상시에는 정보가 위기관리 담당자에게 충분히 전달되지 못함
- ▶ 위기관리 담당자는 평소부터 **한정된 정보로 판단하는 훈련**

### 2) 홍보활동

- ▶ 기업활동에 관해서 매스컴의 보도가 여론에 영향을 줌
- ▶ 자사에 불리한 보도가 되었을 때 기업이 침묵을 지키면 더욱 불리한 입장에 몰리는 경우가 있음
- ▶ 기업은 적극적으로 기업이 자기의 입장을 홍보
- ▶ 일반사람들의 이해를 구하는 것이 필요

(그림5-8) 위기관리 실시 수순



## 제4절. 리스크 대처의 요점

---

### (3) 리스크관리의 실제적 대책

#### 1) 리스크관리의 실제적 대책

##### ① 위기관리강령의 책정

- 경영자는 위기관리의 필요성을 인지하여 자사의 위기관리방침을 정하고 강령으로서 전사원에게 인식
- **강령은 기본원칙이며, 각 기업에서 위기관리에 대한 자세·결의·지켜야 할 우선 순위를 규정**
- 위기관리계획의 작성 및 실시는 위기관리 담당자를 중심
- 이 때 지침이 되는 것이 강령

##### ② 경영계획에의 포함

- 위기관리도 중요한 경영과제의 하나
- **위기관리강령을 경영계획에 포함**

## 제4절. 리스크 대처의 요점

---

### (3) 리스크관리의 실제적 대책

#### ③ 위기관리체제의 조직

- 평상시 Middle(부·과장급의 관리직)은 톱이 제시한 위기관리방침(강령)을 충분히 파악해 둘 필요
- 실제로 사원을 지휘하는 것은 Middle
- 위기관리 담당자는 총무나 사장실 부속 등 전사를 통괄하는 부서의 사원이 담당하는 것이 바람직
- 기업규모에 따라서는 다른 관리업무와의 겹무가 불가피할 수도 있음

#### ④ 위기대응계획의 작성·실시

- 위기관리 담당자는 평상시 및 비상시에 각 사원이 어떠한 행동을 해야 할 것인가를 알 수 있도록 위기대응계획을 작성
- 비상시에 일어날 수 있는 사태를 예상하여 판단기준을 미리 제시하는 것이 바람직

## 제4절. 리스크 대처의 요점

---

### (3) 리스크관리의 실제적 대책

#### ⑤ 매뉴얼의 게재

- 위기관리 강령 및 위기관리계획을 매뉴얼에 게재하여 사내에 통고
- 매뉴얼에는 평상시의 리스크 현재화 예방책이나 비상시의 행동 수순
- 매뉴얼의 내용을 사원에게 교육

#### ⑥ 일상체제에 대응

- 위기관리계획을 통상업무와 분리해서 취급하는 경우에는 평상시에 잊어버리기 때문에 비상시에는 도움이 안됨
- **평상시 리스크관리 및 비상시의 대응(위기대응)은 가능한 한 통상업무 속에 포함시키는 것이 바람직**